



**Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği**



**TOBB ETÜ**  
EĞİTİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ

**Sürekli Eğitim Araştırma  
ve Uygulama Merkezi**

# EKİP ÇALIŞMASI ÜZERİNE DÜŞÜNCE VE ÖNERİLER

**Prof. Dr. Özcan Yağcı**  
**Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi**  
**Diyarbakır , 2019**



## Sorular

- «En iyi» denilebilecek bir çalışma modeli var mıdır?
- Kurumların ( işletmelerin) temel sorunlarında ne tür benzerlikler bulunuyor?
- Üretim yaparken kullanılan kaynakların en önemlisi hangisidir?
- İletişim neden önemlidir?
- Ekip ruhu ne demektir?
- İş yaşamında insan ilişkileri derken akla ilk gelenler nelerdir?
- Dedikodu ve söylenme biter mi?



## Sorular

- Lider yönetici ne demektir?
- Statüsü en düşük olan kişinin kurum kültürüne etkisi var mıdır?
- İmandıklarımızı mı yapıyoruz, öğrendiklerimizi mi?
- Bu türlü eğitim ya da toplantıların değişime etkileri nelerdir?
- Aynı fotoğrafa bakıp farklı yorumlar yapmamızın nedenleri nelerdir?
- Motivasyon ne anlama gelir?



**Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği**



**TOBB ETÜ**  
Ekonomik ve Teknik Üniversitesi

**Sürekli Eğitim Araştırma  
ve Uygulama Merkezi**

**Aynı fotoğrafa bakıp farklı yorumlar yapmamızın nedenleri nelerdir?**



## Hangisi stres içinde?



Hep böyle oluyor; Zebra kaçıyor aslan ya da kaplan kovalıyor.  
**NE ÖNERİRSİNİZ?**



Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği



TOBB ETÜ  
Ekonomik ve Teknik Üniyersitesi

Sürekli Eğitim Araştırma  
ve Uygulama Merkezi





**Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği**



**TOBB ETÜ**  
Eğitimi ve Teknoloji Üniversitesi

**Sürekli Eğitim Araştırma  
ve Uygulama Merkezi**





## Zihin Haritalarımız

- Bilgilerimiz
- Tepkilerimiz
- Algılarımız
- Değerlerimiz
- Korkularımız
- Mutluluklarımız.....

**FARKLIDIR ve BEYİNLERİMİZ FARKLI ÇALIŞIR**





## GENEL OLARAK EKİP

- En etkili takımlar birbirlerinin aynı değil birbirlerinin tamamlayıcı kişiliklere çalışma stillerine sahip bireylerden oluşur.
- Ekip karmaşık bir yapıya sahiptir.
- Her bireyin güçlü yanlarının diğerlerinin zayıf yanlarını kamufle etmesi beklenir.
- Güçlü bireysel verimliliğin güçlü grup performansı çıkarması beklenir.
- Ekibin kime ihtiyacı varsa yönetici o olmalıdır ; arabulucu, mentor, öğretmen, koç, ebeveyn vb.



## EKİP ÇALIŞMASI VE SİNERJİ

- Bireysel beceriler artık yeterli kabul edilmiyor.
- Karşılıklı bağımlılık stratejik bir anlam kazandı.
- Çalışanların zihin haritalarını değiştirmek bir zorunluluk.
- Sinerji beraberinde ; yassılaşılan yönetim anlayışını , iç müşteri kavramını ve ekip çalışmasını getirdi.



## Herkesin arzuladığı verimli , huzurlu ve etkili bir iş ortamı;

- Bireysel kaliteye,
- Ekip kalitesine,
- Yönetim kalitesine bağlıdır.



## Bireysel Kalite ;

- **Bilgi**
- **Beceri**
- **Deneyim**
- **Duygusal olgunlukla ilişkilidir.**



## Ekip Kalitesi ;

- Kaliteli bireylerden oluşan ekipler her seferinde kaliteli işlere **imza atamayabilir.**
- Ortak değerler sisteminin varlığı ve uyumlu çalışma becerilerinin geliştirilmesi ekip kalitesini artırır.



## **Yönetim Kalitesi ;**

- **Yöneticilerin örnek davranışları,**
- **Adil ve tarafsız oluşlarıyla ilişkilidir.**



# EKİBİ OLUŞTURAN ANA UNSURLAR

## Ekip çalışmasına yönelten ana nedenler;

- Verimlilik artışı,
- Nitelikli iletişimin sağlanması,
- Yüksek performans sergileyebilmek,
- Etkinliğin sağlanması.



## Ekip Oluşturma Süreci

- Misyon ve amaçların belirlenmesi ,
- Rollerin belirlenmesi ,
- Süreçlerin tanımlanması ,
- Ekip içi ilişkilerin düzenlenmesi ,
- Alt ekipler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve bağlantılandırma.





## Ekip Başarısını Azaltan Unsurlar

- Amaç ve beklenti uyuşmazlığı
- Amacın anlaşılammaması
- Rollerden kaynaklanan sorunlar
- Karar alma süreçlerine yönelik belirsizlikler
- Kuralların belli olmaması
- Kişilik çatışmaları



- Yönetim ve liderlik sorunları
- Hedefler
- Kurum kültürü
- Geribildirim, takdir, eleştiri
- Güven, özgüven sorunları.





Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği



TOBB ETÜ  
Eğitimi ve Teknoloği Üniversitesi

Sürekli Eğitim Araştırma  
ve Uygulama Merkezi

# Eleştiri





## EKİP ÇALIŞMASINA YATKIN KİŞİLERİN ÖZELLİKLERİ

- İyimser bakışa sahip olmaları,
- İyimserlikle bağlantılı yüksek iç motivasyon sağlamaları,
- Yüksek sorumluluk duygusuyla çalışmaları,
- «Ama» bağlacını az kullanmaları,
- Karşı fikirlerin işe yarayan kısmıyla ilgilenmeleri,
- Nasıl olmayacağıyla değil nasıl olabileceği üzerine düşünmeleri

**EN DİKKAT ÇEKEN ÖZELLİKLERİDİR.**



## EKİP ÇALIŞMASINDA İNSAN İLİŞKİLERİ ve ETKİLİ İLETİŞİM

- İnsan ilişkilerinin farklı yönleri ve beceri
- Uyum, hoşgörü, uzlaşma, esneklik
- Belirsizlik yönetimi
- Kaygı, endişe, tolerans, risk algısı, kurallar
- Etkili iletişimin çağrıştırdıkları, hale etkisi, izlenim ve şikayet yönetimi





**Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği**



**TOBB ETÜ**  
Ekonomik ve Teknik Bilimler Üniversitesi

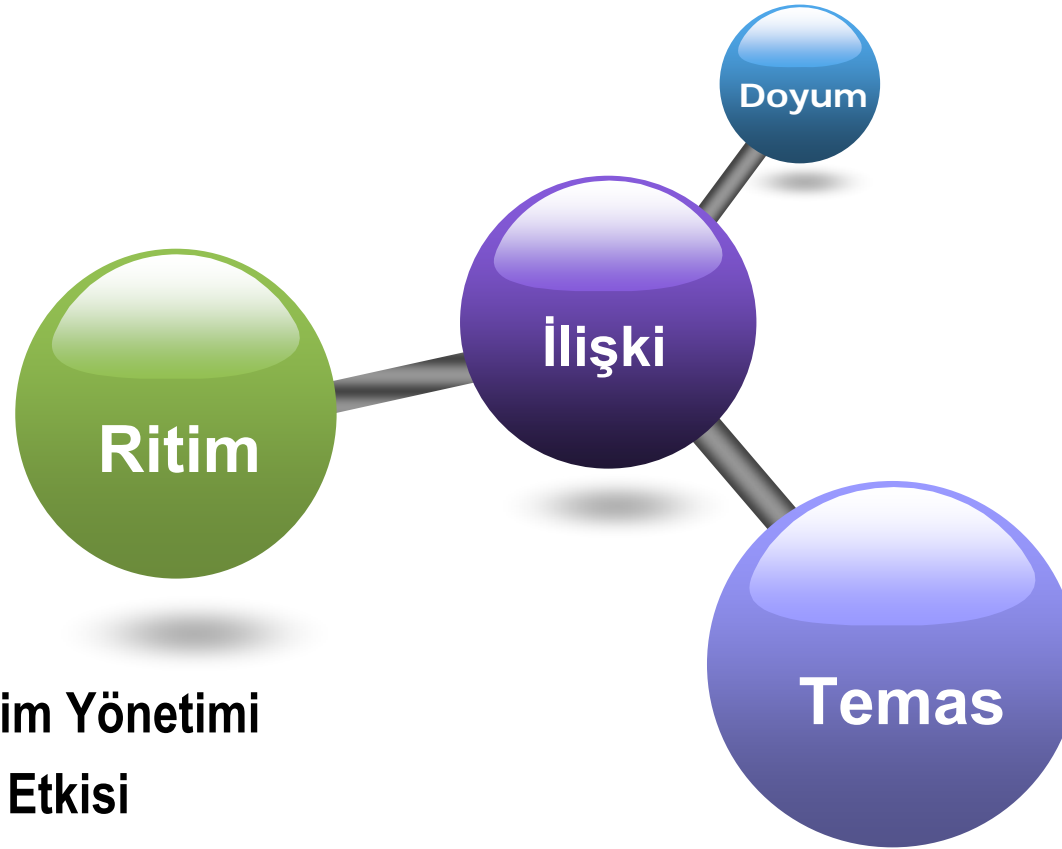
**Sürekli Eğitim Araştırma  
ve Uygulama Merkezi**

**Belirsizliği azaltmak,  
sahip olunan bilgiyi çoğaltmakla mümkün olur.**

**Bu yetenek ,  
güven yaratma  
olarak da ifade edilir.**



## İlişki Yönetimi



- İzlenim Yönetimi
- Hale Etkisi





- **Hale etkisi** : Tek bir kişilik özelliği ile yoruma gitmek.
- **İzlenim Yönetimi** : Kişinin kendi hakkındaki izlenimi yönetme, kontrol etme çabası.



# HEYECAN;COŐKU;ORTAK AMAÇLAR;DEĞER

- Başarma arzusu, başarma hissi, başarının alışkanlık haline gelmesi....
- Teşvik edici dil kullanımı, tutum ve davranış belirleme.....
- Farklı motivasyon reçeteleri ve kurum kültürü.....
- Değer hissi, değerli ya da değersiz hissetmek.....
- İyi ekiplerin sağladığı olanaklar; aidiyet, öğrenme, keyifli çalışma ortamı, bağlılık duygusu....

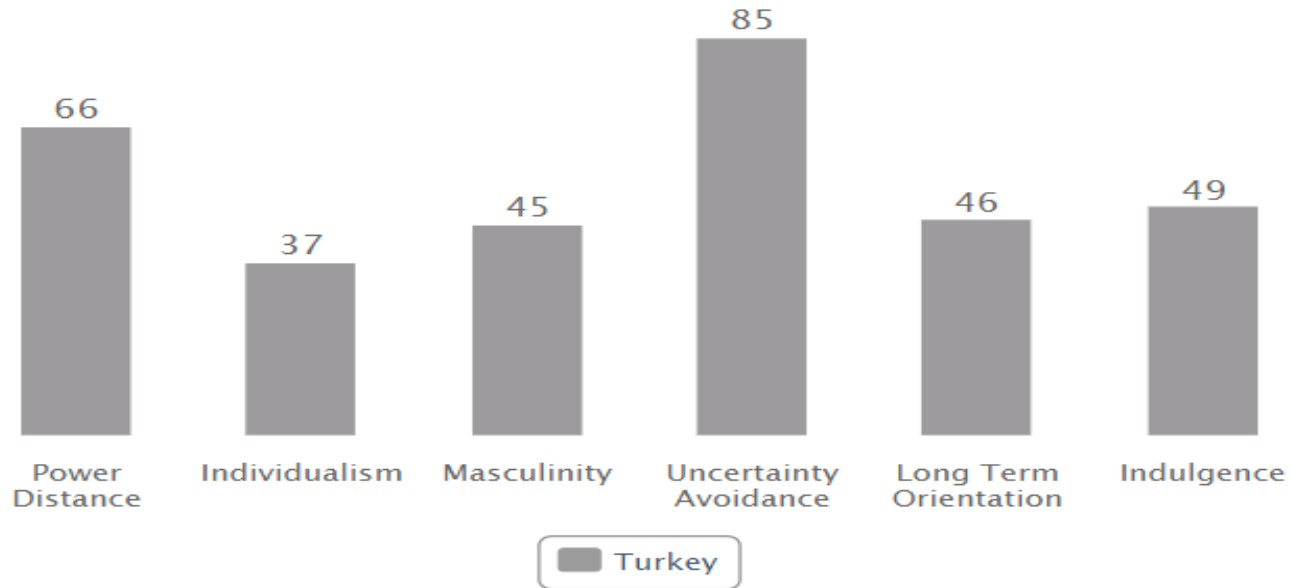


## TOPLUMSAL KÜLTÜR ve EKİP

- Toplumsal değerler ve kültürün iş ortamlarına yansması.....
- Olumlu özelliklerimiz; duygusal, yardımsever, sıcakkanlıyız.
- Olumsuz özelliklerimiz; fevri, kadercı, aceleci, dedikoducu, disiplin sevmeyen, kurallarla uyumsuz, kaytarmaya yatkınız.
- Anlıyoruz ama hayata geçirirken zorlanıyoruz.



### Turkey



<https://geert-hofstede.com/turkey.html>



# GÜVEN DUYGUSU

- Zaman boyutu,
- Bilgi boyutu,
- Tutum ve davranış biçimleri,
- İfade edebilmek,
- Özen, dikkat ,empati,
- Dinleme yeteneği,
- Kararlılık,
- Özgüven.

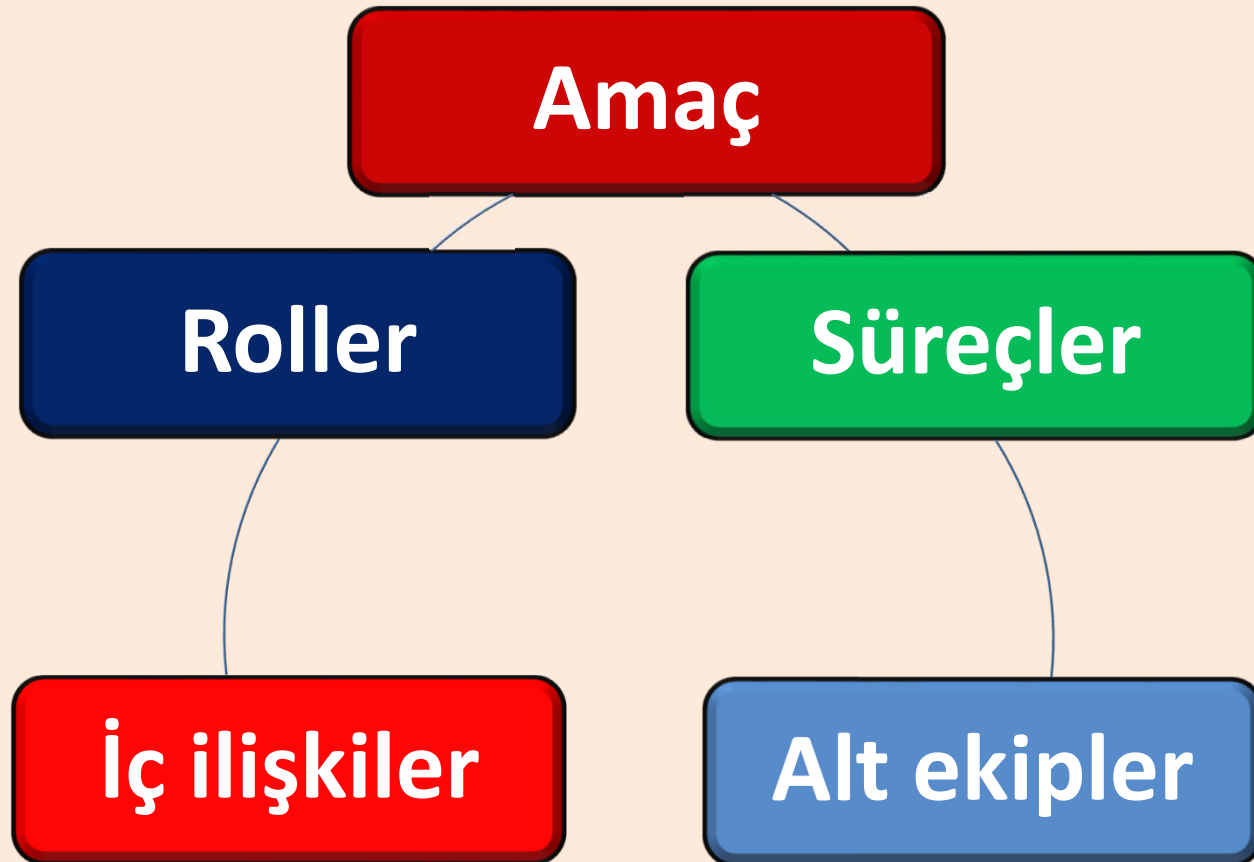


**İş başarısının üç önemli koşulu;**

- 1. Kişilikle iş uyumu.***
- 2. İşin ve kurumun kişisel değerlerle uyumu.***
- 3. Başarma arzusu ve iletişim becerileri.***



## Zor İnsana Anlatalım





Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği



TOBB ETÜ  
Erişim ve Teknoloji Üniversitesi

Sürekli Eğitim Araştırma  
ve Uygulama Merkezi

Liderlik sorunları

Kurum kültürü

Kişilik çatışmaları,  
güven – takdir eksikliği





## Negatif Dışsal Etkenler

- Yönetimdeki yetersizlik ve beceriksizlikler.
- Yöneticinin teknik bilgi ve beceri noksanlığı.
- Yöneticiler ile astlar arasındaki ilişkilerin kopukluğu.
- Ücret ve maaş koşullarının kötülüğü.
- İş güvenliğinin yetersizliği.



## Ek güdüleyiciler ;

- İşgörenin işini tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin etmesi.
- İşyerinde tanınan bir kimse durumuna gelmesi.
- İşini sevmesi ve onu yapmaktan zevk alması.
- İşin işgörene belli yetki ve sorumluluklar kazandırması.
- İşin bir terfi etme ve sosyal statü kazandırma aracı olması.
- İşin işgöreni mesleki açıdan geliştirmesi ve olgunlaştırması.



**Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği**



**TOBB ETÜ**  
Eğitim ve Teknoloji Üniversitesi

**Sürekli Eğitim Araştırma  
ve Uygulama Merkezi**

**Teşekkür ediyorum.**

**Prof. Dr. Özcan Yağcı**  
**oyagci@basıkent.edu.tr**